

Paweł Szwiec

Wpływ przywództwa na aktywność twórczą pracowników

W artykule podjęto próbę prezentacji sposobów kształtowania bezpośrednich, codziennych relacji z podwładnymi i wpływania tą drogą na poziom ich dokonań twórczych. W szczególności skoncentrowano uwagę na relacjach łączących styl kierowania przejawiany przez przełożonego z aktywnością twórczą jego podwładnych. Ponadto, artykuł skłania do refleksji nad związkami systemu ocen oraz nagradzania i karania funkcjonujących w organizacji z aktywnością twórczą zatrudnionych w niej osób.

Działalność kierowników w świetle podejść normatywnych i opisowych

Podsystem zarządzania pełni w organizacji szczególną rolę, gdyż odpowiada za utrzymanie równowagi między jej elementami, jak również między organizacją i jej otoczeniem [Bielski, 1997, s. 84]. W tym celu kierownicy realizują i powinni realizować pewne specyficzne działania. Wśród teoretyków zarządzania twierdzenie to nie budzi większych kontrowersji. Różnice zdań pojawiają się przy próbie określenia charakteru tych czynności. Można wskazać dwa zasadnicze podejścia wykorzystywane do opracowania katalogu działań kierowniczych – normatywne i opisowe. Pierwsze, historycznie wcześniejsze, opiera się na założeniu, że dla osiągnięcia podstawowego celu podsystemu zarządzania kierownicy powinni realizować określony zestaw działań. Za pioniera tego podejścia można uznać H. Fayola, który administrowanie zdefiniował za pomocą pięciu funkcji: planowania, organizowania, rozkazywania, koordynowania, kontrolowania [Sokołowska, 1998, s. 73].

Wiele z formułowanych w późniejszych latach typologii funkcji zarządzania nawiązywało bezpośrednio do koncepcji opracowanej przez H. Fayola. Dotyczy to m.in. klasyfikacji POSDCORB, w której obok planowania, organizowania, koordynowania

i rozkazywania znalazły się takie funkcje, jak: zdobywanie i szkolenie kadr (*staffing*), podejmowanie decyzji (*directing*), informowanie przełożonych o postępach w realizacji zadań (*reporting*), opracowywanie i kontrola budżetu (*budgeting*) [Gulick, 1937, s. 13]. H. Koontz i C. O'Donnel ograniczyli zbiór tych funkcji do planowania, organizowania, zabezpieczenia kadr, kierowania w węższym znaczeniu i kontroli [Steinmann, Schreyögg, 1995, s. 21], zbliżając się tym samym do ujęcia fayolowskiego. Bardziej szczegółową koncepcję funkcji zarządzania opracował A. Bajcura. Każdą z ośmiu wyróżnionych przez siebie funkcji zaliczył do jednej z dwóch grup. Wśród funkcji cyklicznych autor umieścił: planowanie, organizowanie, kontrolowanie. Natomiast za funkcje ciągle uznał: pracę z ludźmi, pozyskiwanie środków rzeczowych i dysponowanie nimi, pracę nad informacjami, decydowanie i koordynowanie [Sokołowska, 2000, s. 110].

Podejście opisowe, którego najbardziej znaną postacią jest H. Mintzberg, zmierza do identyfikacji rzeczywistych działań, wykorzystując metodę obserwacji i rejestracji zachowań kierowników. Na podstawie wyników tego typu badań H. Mintzberg sformułował wniosek, że klasyczne funkcje zarządzania opracowane przez H. Fayola zasługują co najwyżej na miano folkloru [Mintzberg, 1975, s. 49-50], a ich aktualność jest mocno wątpliwa [Mintzberg 1971, s. 98-99]. Wbrew tej opinii z wielu badań wynika, że kierownicy poświęcają znaczną część swojego czasu na realizację klasycznych funkcji zarządzania. Przykładowo analizy przeprowadzone przez Luthansa, Hodgettsa i Rosenkrantza pokazują, że kierownicy poświęcają 32% swojej aktywności na realizację trzech funkcji: planowanie, kontrolowanie i podejmowanie decyzji [Wren, 1990, s. 138-139]. Obok dowodów empirycznych siłą twierdzeń H. Mintzberga osłabia zastosowana przez niego metoda badawcza oraz próba stanowiąca podstawę uogólniania twierdzeń na całą populację kierowników. Po pierwsze, sama rejestracja zaobserwowanych zachowań nie stanowi wystarczającej podstawy wnioskowania o ich motywach i celach. Ponieważ praca kierownicza ma przede wszystkim charakter poznawczy (mentalny), a obserwowane czynności mają dostarczyć informacji niezbędnych do aktywności neuropsychologicznej mózgu, zrozumienie ich istoty wymaga dodatkowej interpretacji [Carroll, Gillen, 1987, s. 43]. Po drugie, twierdzenia odnoszone do wszystkich kierowników, oparte na wynikach uzyskanych z badania zaledwie pięcioosobowej próby i to złożonej tylko z pracowników zajmujących wysokie szczeble w hierarchii organizacji, trudno uznać za szczególnie wiarygodne. Mimo wskazanych słabości badanie H. Mintzberga, a szczególnie klasyfikacja ról kierowniczych opracowana na podstawie jego wyników, jest często opisywane w podręcznikach zarządzania. Zarejestrowane w badaniu czynności autor ujmuje w ramach jednej z dziesięciu ról spełnianych przez kierownika, tj. roli: reprezentanta, przywódcy, łącznika, nadawcy, odbiorcy, rzecznika, innowatora, przeciwdziałającego zakłóceniom, rozdzielającego zasoby i negocjatora [Stoner, Wankel, 1996, s. 37].

Interesującą z punktu widzenia poznawczego i badawczego klasyfikację czynności wykonywanych przez kierowników zaproponował G.A. Yukl. Uwzględnił w niej funkcje, których znaczenie wzrastało wraz ze zmianą warunków gospodarowania i analogiczną ewolucją w sposobie myślenia o organizacjach. Ponadto jego propozycja stanowi logiczną kompilację wielu znanych typologii funkcji zarządzania oraz syntetyzuje wyniki badań uzyskanych w ramach dwóch wskazanych podejść – opisowym i normatywnym. Obok często wymienianych funkcji i ról kierowniczych, takich jak: planowanie, organizowanie, informowanie, monitorowanie, motywowanie, łączenie, ocenianie i nagradzanie, w klasyfikacji G. A. Yukla pojawiają się: rozwiązywanie problemów, wyznaczanie celów i kształtowanie ról, inspirowanie, konsultowanie (omawianie z pracownikami zmian, które ich bezpośrednio dotyczą, zachęcanie do wysuwania propozycji udoskonaleń, do udziału w procesie decyzyjnym, implementowanie propozycji i idei pracowników), delegowanie uprawnień, wsparcie (przyjazny stosunek względem podwładnych, służenie im pomocą, wyrażanie współczucia w sytuacji, gdy pracownik jest przygnębiony, wysłuchiwanie jego skarg i problemów, uwzględnianie interesów), rozwój (wspieranie rozwoju pracowników, ich kariery), zarządzanie konfliktami i budowanie zespołów (rozwiązywanie konfliktów, zachęcanie do kooperacji, pracy zespołowej) [Yukl, Kanuk, 1979, s. 666].

Bezpośrednie oddziaływanie kierowników na twórczość pracowników

Jak wynika z przedstawionych koncepcji funkcji zarządzania, zakres potencjalnych oddziaływań kierowników na zachowanie, w tym również na twórczość pracowników w organizacji, jest ogromny. Oddziaływanie może mieć charakter bezpośredni, np. poprzez przejawiany styl zarządzania, lub pośredni, np. poprzez właściwości przyjętej strategii czy struktury. Mimo to wpływ podsystemu zarządzania na twórczość organizacji nie był w przeszłości przedmiotem intensywnych badań [Mumford i in., 2002, s. 706]. Jeżeli organizacja ma przetrwać, muszą one być na tyle atrakcyjne, aby ludzie chcieli w niej pracować, realizować powierzone im zadania oraz angażować się w działalność twórczą i innowacyjną [Bielski, 1997, s. 265]. Ten trzeci aspekt wyraźnie podkreślają D. Katz i R.L. Kahn pisząc: „Zdolność ludzi do innowacji, spontanicznej kooperacji, przejawiania zachowań ochraniających i kreatywnych jest (...) sprawą witalną dla przetrwania i rozwoju organizacji” [Katz, Kahn, 1979, s. 521].

Bezpośredni wpływ kierownika na twórczość pracowników szczególnie intensywnie wywierany jest w ramach realizowanej przez niego funkcji motywowania (przewodzenia, kierowania w węższym znaczeniu). Charakter tego oddziaływania w dużym stopniu zależy od jego stylu zarządzania, który można zdefiniować jako sposób zachowania się przełożonego względem podwładnych [Masłyk-Musiał, 1999, s. 114]. To właśnie charakter relacji między przełożonym a podwładnymi stał się podstawą sformułowania typologii stylów kierowania. Z całego bogactwa możliwych wymiarów relacji badacze skoncentrowali się na dwóch:

- zakresie, w jakim podwładni uczestniczą w procesie formułowania celów oraz sposobów ich realizacji (styl autokratyczny – styl demokratyczny),
- zakresie, w jakim podwładni otrzymują ze strony ich bezpośrednich przełożonych wsparcie w rozwoju swojego potencjału (styl zorientowany na zadania – styl zorientowany na ludzi).

W ostatnim czasie uwagę badaczy absorbuje inny wymiar, mianowicie zakres, w jakim działania kierownika zorientowane są na powodowanie, aby podwładny identyfikował się z nim i podzielał jego system wartości. Wymiar ten stał się podstawą wyróżnienia transakcyjnego i transformacyjnego stylu kierowania. Pod koniec lat 70. B.M. Bass spotkał jednego ze swoich byłych uczniów J. Millera, który polecił mu lekturę książki o przywództwie transformatywnym napisaną przez J.M. Burnsa. Wkrótce po zapoznaniu się z jej treścią B.M. Bass rozpoczął badania wśród kierowników pracujących w RPA. Okazało się, że wielu z nich w czasie swojej praktyki zawodowej spotkało przywódców, których sylwetki odpowiadały charakterystyce przywódcy transformacyjnego przedstawionej w książce J.M. Burnsa. Wyniki tych badań, lektura nowych książek, szczególnie publikacji R.J. House'a prezentującej teorię przywództwa charyzmatycznego [House, 1977], dostarczyły materiału i inspiracji do napisania przez B.M. Bassa dzieła zatytułowanego „Leadership and Performance beyond Expectations”. To między innymi ta praca stała się fundamentem zmiany paradygmatu w naukach o przywództwie [Hunt, 1999, s. 136]. W książce B.M. Bass dokonał konceptualizacji i operacjonalizacji przywództwa transformacyjnego. Wskazał na jego trzy wymiary: charyzmę, indywidualne traktowanie i intelektualną stymulację. W późniejszym czasie wymiar charyzmy zastąpił dwoma wymiarami: idealizującym wpływem i inspirującą motywacją [Popper i in., 2000, s. 268]. Idealizujący wpływ i inspirujące przywództwo występują, gdy lider: prezentuje wizję pożądaną przyszłości, przedstawia sposoby jej urzeczywistnienia, staje się modelem godnym naśladowania, ustanawia wysokie standardy osiągnięć, przejawia determinację w dążeniu do celów, a zarazem ufność w możliwość ich osiągnięcia, przedkłada potrzeby podwładnych ponad własne potrzeby oraz dzieli z nimi ryzyko. Stymulacja intelektualna ma miejsce, gdy przywódca pobudza podwładnych do zachowań innowacyjnych, m.in. poprzez kwestionowanie dotychczasowych założeń, czy podchodzenie do istniejących sytuacji problemowych na nowe sposoby. Indywidualne traktowanie przejawia się w poświęcaniu przez przywódcę uwagi potrzebom wszystkich pracowników, uwzględnianiu różnic między nimi oraz w stwarzaniu warunków umożliwiających realizację potencjału każdego podwładnego [Bass, 1999, s. 11]. Transformacyjni przywódcy powodują, że ich podwładni: stają się liderami, są motywowani przez potrzeby osiągnięć i samorealizacji, uświadamiają sobie, co jest naprawdę ważne, wykraczają poza interes własny, podejmując działania na rzecz dobra innych ludzi i większych całości [Bass, 1995, s. 467] oraz pracują z większym zaangażowaniem, niż mogliby się tego spodziewać [Bass, 1985, s. 29].

W szczególności przywódca transformacyjny:

- traktują podwładnych jak równorzędnych partnerów,
- formułują wysokie i jednoznaczne standardy osiągnięć,
- są otwarci, chętnie służą radą, pomocą i wsparciem,
- są dobrymi słuchaczami,
- pozostawiają podwładnym dużo autonomii, zachęcają ich do samorozwoju oraz gdy zajdzie potrzeba, dzielą się z nimi swoją wiedzą i doświadczeniem,
- są postrzegani jako osoby stanowcze, zdolne do udzielenia podwładnym reprimendy, gdy jest to konieczne, ale z reguły utrzymują z nimi bliskie i nieformalne stosunki [Bass, 1985, s. 30],
- formują innych przywódców transformacyjnych, którzy mogą ich zastąpić [Popper, Maysless, 2003, s. 45],
- redefiniują obowiązujące w organizacji normy i wartości [Avolio, Bass, 1995, s. 203].

Przywódca transformacyjny dąży zatem do rozbudzenia wśród podwładnych zaufania we własne siły, do przekonania ich, aby wykraczali poza własne ograniczenia i podejmowali działania wychodzące poza zakres formalnej umowy [Dvir i in., 2002, s. 735]. W tym celu posługuje się jednoznacznością, porywającą wizją, a sam jest modelowym przykładem konsekwentnego i obciążonego ryzykiem dążenia do jej realizacji.

Badania naukowe potwierdzają, że przywództwo transformacyjne wywiera pozytywny wpływ na wiele zjawisk istotnych dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Przywódcy transformacyjni uzyskują zwykle pozytywne oceny ze strony swoich przełożonych, często awansują, kierowane przez nich zespoły projektowe osiągają wysokie poziomy innowacyjności, a grupy robocze i jednostki organizacyjne ponadprzeciętne wyniki [Bass i in., 2003, s. 207]. Wydaje się również, że właściwie wszystkie kluczowe dla przywództwa transformacyjnego działania powinno przyczyniać się do wzrostu motywacji samoistnej i intensyfikacji aktów twórczych pracowników [Sosik i in., 1998, s. 112-113]. Przemawiają za tym trzy przesłanki. Po pierwsze, podczas dostarczania przez kierownika stymulacji intelektualnej podwładni zachęceni są do podważania zasadności dotychczasowych sposobów wykonywania zadań, do przeformułowania problemów, do podążania za swoimi pasjami intelektualnymi [Jung, 2000–2001, s. 187]. Po drugie, kiedy kierownicy przywiązują uwagę do potrzeb i pragnień podwładnych, dostarczają wsparcia oraz zachęcają do indywidualnego rozwoju, podwładni będą skłonni do podejmowania ryzyka i swobodnego eksperymentowania z różnymi ideami. Po trzecie, gdy kierownicy prezentują interesującą i przykuwającą uwagę wizję, podwładni powinni być pobudzeni i zmobilizowani do bardziej wytrwałej i pełnej poświęceń pracy [Shin, Zhou, 2003, s. 705].

Natomiast przywódcy transakcyjni wchodzą ze swoimi podwładnymi w relacje wymiany [Burns, 1978, s. 3]. Motywują ich za pomocą nagród, pochwał, obietnic lub kar [Bass, 1999, s. 184], a więc posługując się racjonalnymi i ekonomicznymi środkami

[Bono, Judge, 2004, s. 902]. Dają podwładnym to, czego oni oczekują, w zamian za to, czego sami pragną. Efektywni przywódcy transakcyjni muszą stale spełniać oczekiwania pracowników [Kuhnert, Lewis, 1987, s. 649]. Biorąc pod uwagę wyniki badań nad wpływem nagród na twórczość pracowników, takie zachowanie kierownika może ograniczać aktywność twórczą podwładnych.

Autonomia warunkiem koniecznym intensyfikacji twórczości pracowniczej

Zakres, w jakim podwładni uczestniczą w procesie formułowania celów i sposobów ich osiągnięcia, dotyczy fundamentalnej wartości ludzkiej, a mianowicie wolności. Więźni ludzkie zawsze przejawiali skłonność do ucieczki. Nie ominęło to świata organizacji, z bardzo daleko posuniętą dyscypliną, specjalizacją, formalizacją i zhierarchizowaniem. Również nauki zarządzania nie pozostały obojętne na dokonującą się rewolucję społeczną lat 60., a więc czas ucieczki od zbiurokratyzowanych miejsc pracy. Wówczas to w teoriach naukowych pojawia się świadomość fundamentalnej roli wolności w pełnym rozwoju człowieka. Zatem, nie tylko na gruncie antropologii chrześcijańskiej, wolność uznano za czynnik konstytuujący podmiotowość. Przy czym, kultywowanie podmiotowości człowieka wymaga wyjścia poza autonomię, wymaga czegoś znacznie więcej niż tylko wolności – wymaga odpowiedzialności. Świat współczesny, w którym z uwagi na postępujący proces znoszenia granic, każdy człowiek coraz bardziej określa całym swym byciem i czynieniem los Ziemi [Buber, 2004, s. 39], potrzebuje w sposób szczególnie odpowiedzialności [Fielek, 2003, s. 12]. Na gruncie nauk zarządzania wskazane tendencje znalazły wyraz m.in. w sformułowaniu dwuczynnikowej teorii F. Herzberga [1968], kontinuum dojrzewania według Argyrisa [1957], czy w powstaniu ruchu humanizacji pracy. Autorzy tych koncepcji koncentrowali się na rozwoju człowieka w relacji do motywacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy, z gdzieś w tle obecną perspektywą wydajnościową.

Chociaż twórczość pracownicza nie była celem podstawowym ówczesnych rozważań, to już w latach 60. zainteresowano się wpływem autonomii pracownika na jego osiągnięcia twórcze. Dokonało się to również dzięki dostrzeżeniu wpływu sposobu ustrukturyzowania wykonywanych przez pracownika zadań na rodzaj i poziom jego motywacji. Okazuje się, że złożona, pozostawiająca jednostce duży zakres autonomii praca bardziej sprzyja pojawieniu się motywacji samoistnej niż wykonywanie prostych rutynowych zadań. Natomiast osoby o silnej motywacji samoistnej przejawiają skłonność do angażowania się w wykonywaną pracę oraz długiego utrzymywania aktywności, często mimo napotykanymi trudności i oporów. W konsekwencji powinno to prowadzić do osiągnięcia

znaczących transgresji¹ [Amabile 1998, s. 81–82]. Istotnie, między motywacją samoistną a twórczością istnieje silny pozytywny związek [Amabile, 1979, s. 222]. Został on także zidentyfikowany w warunkach organizacyjnych. Naukowcy zaangażowani w realizację funkcji badania i rozwoju wśród czynników najsilniej determinujących poziom ich osiągnięć twórczych najczęściej wskazywali motywację samoistną [Oldham, Cummings, 1996, s. 610]. Wśród naukowców swoje badania prowadzili również F.M. Andrews i G.F. Farris. Przy czym, rozważany przez nich problem dotyczył charakteru bezpośredniej relacji między autonomią a twórczością. Po raz kolejny okazało się, że jest ona pozytywna. Pracownicy o dużym zakresie wolności dokonywali znaczących aktów twórczych [Andrews, Farris, 1967, s. 507]. Podobne wnioski płyną z wyników badań przeprowadzonych przez L. Hatcher'a i jego współpracowników. Osoby o nieznacznie ograniczonej autonomii generowały dużą liczbę usprawnień [Hatcher i in., 1989, s. 231]. Poza pośredniczącą rolę motywacji wewnętrznej, istnienie między wolnością a twórczością systematycznej relacji może tłumaczyć fakt, że osoby o dużym potencjale twórczym nie lubią ingerencji w wykonywaną przez siebie pracę [Sethia, 1989, 225].

W warunkach organizacyjnych istnieje wiele potencjalnych sposobów ograniczania autonomii. Jednym z nich jest stawianie przed pracownikiem celów. Znaczenie celu dla motywacji do działania znalazło wyraz w opracowaniu teorii samoregulacji. Czy sposób formułowania i charakter celów determinuje również twórczość pracownika? W zgodzie z wynikami badań nad związkiem między wolnością a twórczością pozostaje obraz, jaki wyłonił się z badań prowadzonych przez T.M. Amabile. Widzimy na nim, że narzucanie pracownikowi zewnętrznych celów może zmniejszyć poziom motywacji wewnętrznej, a tym samym ograniczyć jego twórczość [Amabile, 1997, s. 20]. Ten negatywny wpływ można częściowo zredukować poprzez odpowiednie kształtowanie funkcji spełnianej przez cele. Powinny być one wykorzystywane raczej jako mechanizm informowania o oczekiwaniach kierowniczych, ukierunkowywania działania, niż jako kryterium oceny, czy konkretny standard, który należy osiągnąć [Mumford, 2000, s. 323]. Należy je formułować w szerokich kategoriach, koncentrując się bardziej na twórczości niż na produktywności [Tesluk i in., 1997, s. 32], a co najważniejsze zrobić wszystko, aby w jak największym stopniu odpowiadały one celom samego pracownika, a więc nie były postrzegane jako narzucone z zewnątrz.

Wyniki przytoczonych badań poddają się w miarę jednoznacznej interpretacji. Pewien minimalny zakres wolności w organizacji jest niezbędny dla pojawienia się jakiegokol-

1 J. Koziński, twórca psychotransgresjonizmu, definiuje transgresję jako działanie, które wykracza poza dotychczasowe granice ludzkich osiągnięć o charakterze materialnym, symbolicznym, społecznym i kulturowym [Koziński, 2004, s. 45]. Jego koncepcja została doceniona przez przedstawicieli psychologii twórczości. Przykładowo E. Nęcka nadaje jej status jednej z systemowych teorii twórczości.

wiek twórczości. Autonomia jest jednak niewystarczającym, choć koniecznym warunkiem kreatywności. Intuicja ta bliska jest poglądom zwolenników teorii uwzględniających współdeterminowanie twórczości przez właściwości jednostkowe i środowiskowe. W sytuacji, w której nie ma możliwości dokonywania aktów twórczych, nawet osoba o największym potencjale kreatywnym nie dokona żadnej transgresji. Natomiast otwarte pozostaje pytanie, w jakim stopniu wzrost autonomii pracownika prowadzi do intensyfikacji jego aktywności twórczej. Ponieważ wolność podwładnego w zakresie wyznaczania celów i środków ich realizacji jest podstawowym wymiarem, na którym oparto koncepcję stylu autokratycznego i demokratycznego, można założyć, że demokratyzacja stylu kierowania sprzyja twórczości pracowników.

Wsparcie ze strony kierownika a intensywność aktów twórczych pracowników

Aktywność twórcza wymaga znacznego wysiłku, utrzymywania aktywności przez długi czas oraz podjęcia dużego ryzyka, a więc jest działaniem silnie stresotwórczym. W sytuacji, w której osoba nie otrzymuje wsparcia i zachęty ze strony innych ludzi, może przejawiać tendencje do jego unikania [Scott, 1995, s. 67; Hinrichs, 1965, s. 15]. Potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego przez F.M. Andrewsa, które pokazały, że osoby o dużym potencjale twórczym wykorzystywały go wówczas, gdy spotykały się z nieustanną zachętą do swobodnego rozwijania i artykułowania najdziwniejszych nawet idei. Podobne wyniki uzyskali T.M. Amabile i N.D. Gryskiewicz. Zidentyfikowali istotną zależność między zachętą ze strony kierownika wobec podwładnych do opracowywania twórczych pomysłów a poziomem ich nowości i oryginalności [Amabile, Gryskiewicz 1989, s. 231]. Stymulacja do generowania nowych pomysłów jest tylko jednym z wielu możliwych sposobów wspierania pracowników przez ich przełożonych. Inne to:

- tworzenie warunków umożliwiających zaspokojenie potrzeb pracownika, w tym potrzeby samorealizacji,
- dostrzeganie i uwzględnianie przez przełożonego stanów emocjonalnych podwładnych, zachowania empatyczne,
- ustanawianie pozytywnego sprzężenia zwrotnego między przełożonym a podwładnym [Deci, Ryan, 1987, s. 1025].

M.D. Mumford wskazane działania zalicza do jednego z trzech rodzajów wsparcia: wsparcia w generowaniu idei, wsparcia w pracy, bądź też wsparcia społecznego. Pierwszy typ wsparcia, poza zachęcaniem do generowania nowych i oryginalnych pomysłów, opiera się na unikaniu przedwczesnej krytyki idei prezentowanych przez podwładnych, jak również na nagradzaniu ich aktywności twórczej. Drugi typ, zorientowany na rozwój potencjału podwładnych, oprócz stawiania przed nimi trudnych i otwartych problemów oraz

pozostawiania znacznej autonomii, polega na zagwarantowaniu im dostępu do ważnych zasobów [Mumford i in., 2002, s. 723]. W skutecznej działalności twórczej istotną rolę odgrywają trzy grupy zasobów – zasoby fizyczne, czas i informacje. Obok dostępu do bogatych i aktualnych źródeł informacji i odpowiedniego sprzętu, kierownicy muszą zapewnić podwładnym czas niezbędny na myślenie, na przeformułowanie problemu, czy na generowanie dużej liczby rozwiązań [Amabile i in., 2002, s. 54]. Oczywiście ilość czasu nie może być nieograniczona – należy ją dostosować do rodzaju i poziomu złożoności rozwiązywanego przez pracownika problemu [Mumford, 2000, s. 319]. O dużym znaczeniu dostępności zasobów w działalności twórczej świadczą wyniki badań przeprowadzonych przez G. Ekvalla i L. Ryhammera. Wskazują one na istnienie silnej zależności między dostępnością do zasobów a twórczością naukowców zatrudnionych na jednym ze szwedzkich uniwersytetów [Ekvall, Ryhammer, 1999, s. 303]. Natomiast wsparcie społeczne ma na celu umacnianie poczucia wartości podwładnych, co pozytywnie oddziałuje na twórczość pracowników [West, 1989, s. 173]. Według M.J. Stahla i M.C. Kosera wrażliwość przełożonego na stany emocjonalne podwładnych korzystnie wpływa na ich osiągnięcia twórcze [Stahl, Koser, 1978]. Uwzględniając fakt, że wspieranie samorozwoju pracownika jest jednym z podstawowych wyznaczników stylu kierowania zorientowanego na ludzi, można przyjąć, że stosowanie tego stylu pozytywnie wpływa na twórczość pracowników.

Twórczość pracownika w kontekście funkcjonującego w organizacji systemu oceny, nagradzania i karania

Oprócz sposobu ukształtowania relacji między przełożonym a podwładnymi we wskazanych wymiarach, o charakterze bezpośrednich zależności między kierownikiem a pracownikiem decydują m.in. sposób oceny podwładnego oraz sposób wykorzystania nagród i kar.

Z określeniem poziomu twórczości wytworu wiążą się szczególne trudności [Brophy, 1998, s. 200]. Na ocenę tę wpływają takie czynniki, jak istniejący stereotyp osoby twórczej czy kontekst historyczny [Kasof, 1995, s. 311]. Ponadto ludzie mają naturalną skłonność do krytycznej oceny produktów, które z założenia mają być twórcze, co może zdemotywować osoby podejmujące trud tworzenia. Mimo wszystko świadomość krytycznej oceny wytworów nie zawsze wpływa negatywnie na ich nowość i oryginalność [Shalley, 1995, s. 497].

Ocena ma dostarczyć m.in. informacji niezbędnych do uruchomienia właściwych mechanizmów bodźcowych wzmacniających skuteczność procesu oddziaływania [Łuciewicz, 1999, s. 171]. Jedną z pięciu podstaw władzy często wykorzystywaną w kierowaniu ludźmi jest władza oparta na nagradzaniu [Webber, 1996, s. 144–145]. Z uwagi na powszechne stosowanie kar i nagród w działalności wychowawczej, edukacyjnej, czy organi-

zacyjnej, problemowi temu poświęcono dużo miejsca w naukach behawioralnych. Uważa się, że badacze nie umknęło zagadnienie wpływu stosowania nagród i kar na twórczość. To, że ludzie powinni otrzymywać nagrody za osiągnięcia twórcze, nie budzi większych wątpliwości. Problem pojawia się przy próbie odpowiedzi na pytanie o sposób, w jaki należy to robić. Jego źródła tkwią w niejednoznacznych, a często sprzecznych wynikach badań nad wpływem zewnętrznych i wewnętrznych nagród na motywację i twórczość. Tak np. z dociekań T.M. Amabile i jej współpracowników wynika, że otrzymywanie zewnętrznych nagród (wzrost płac, premie, awanse, itd.) wpływa negatywnie na twórczość pracowników [Hennessey, Amabile, 1998, s. 674]. Natomiast z wielu innych analiz wyłania się zupełnie odmienna zależność, tzn. pozytywne oddziaływanie nagród materialnych na twórczość pracowników [Eisenberg, Cameron, 1996, s. 1153]. Można to tłumaczyć faktem, iż przyznawanie nagród zewnętrznych za rzeczywiste osiągnięcia twórcze stanowi dla pracowników wyraźny sygnał, że są one doceniane w organizacji. M. Baer, G.R. Oldham i S.A. Cummings przyczyny uzyskiwania niejednoznacznych wyników badań upatrują w oddziaływaniu takich czynników sytuacyjnych, jak styl poznawczy osoby czy charakter wykonywanych zadań. Jeżeli pracownicy wykonują proste czynności, zastosowanie nagród zewnętrznych sprzyja ich twórczości, pod warunkiem że posiadają adaptacyjny styl poznawczy. Natomiast gdy pracownicy realizują złożone zadania, zastosowanie nagród zewnętrznych ogranicza ich twórczość poprzez obniżanie wysokiego poziomu motywacji wewnętrznej. Badania te sugerują, że przy stosowaniu nagród zewnętrznych dla intensyfikacji twórczości w organizacji należy stosować podejście wybiórcze. Programy, które nie uwzględniają stylów poznawczych pracowników i charakteru wykonywanych przez nich zadań, będą mniej skuteczne w stymulowaniu twórczości [Baer i in., 2003, s. 570, 580-582].

Zakończenie

W artykule podjęto próbę opisanego sposobów, w jakie kierownicy, poprzez kształtowanie bezpośrednich, codziennych relacji z podwładnymi, mogą wpływać na poziom ich dokonania twórczych. Poza oddziaływaniami bezpośrednimi wynikającymi z realizacji funkcji motywowania, przełożeni determinują twórczość pracowników pośrednio – poprzez kształtowanie środowiska organizacji. Ten pośredni wpływ może mieć równie duże znaczenie dla aktywności twórczej pracowników, jak oddziaływanie bezpośrednie. Niemniej, pozytywny charakter tego wpływu w dużej mierze zależy od wiedzy kierowników o organizacyjnych determinantach twórczości pracowniczej.

Oczywiście w pracy nie wyczerpano problematyki dotyczącej związków przywództwa i twórczości w organizacji. Warto zatem kontynuować podjęte tu rozważania oraz odnosić je do wyników prowadzonych badań. Czas poświęcony na refleksję i działalność ba-

dawczą nad wpływem przywództwa na aktywność twórczą pracowników powinien przynieść korzyści nie tylko pracodawcom, ale również innym interesariuszom. Nie będzie to czas stracony, zważywszy na fundamentalną rolę tak przywództwa, jak i twórczości w osiągnięciu sukcesu przez współczesne organizacje.

Literatura

- Amabile T.M. (1979), *Effects of External Evaluation on Artistic Creativity*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 37(2).
- Amabile T.M., Gryskiewicz N.D. (1989), *The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory*, „Creativity Research Journal”, 2(4).
- Amabile T.M. (1997), *Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy*, „Journal of Creative Behavior”, 31(1).
- Amabile T.M. (1998), *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review”, 76 (5).
- Amabile T.M., Hadley C.N., Kramer S.J. (2002), *Creativity under the Gun*, „Harvard Business Review” 80(8).
- Andrews F.M., Farris G.F. (1967), *Supervisory Practices and Innovation in Scientific Teams*, „Personnel Psychology”, 20(4).
- Argyris Ch. (1957), *Personality and Organization*, New York.
- Avolio B.J., Bass B.M. (1995), Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership, „Leadership Quarterly”, 6(2).
- Baer M., Oldham G.R., Cummings S.A. (2003), *Rewarding Creativity: When does it Really Matter*, „The Leadership Quarterly”, 14(4/5).
- Bass B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass B.M. (1995), *Theory of Transformational Leadership Redux*, „Leadership Quarterly”, 6(4).
- Bass B.M. (1999), *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 8(1).
- Bass B.M. (1999), Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, „Leadership Quarterly”, 10(2).
- Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson Y. (2003), *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, „Journal of Applied Psychology”, 88(2).
- Bielski M. (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bono J.E., Judge T.A. (2004), *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 89(5).
- Brophy R. (1998), *Understanding, Measuring, and Enhancing Individual Creative Problem Solving Efforts*, „Creativity Research Journal”, 11(3).
- Buber M. (2004), *O odpowiedzialności (wybrane fragmenty z lat 1918, 1939)* [w] Filk J. (red.), *Filozofia odpowiedzialności XX wieku. Teksty źródłowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Burns J. M. (1978), *Leadership*, Harper&Row, New York.
- Carroll S.J. , Gillen D.J. (1987), *Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work*, „Academy of Management Review”, 12(1).
- Deci E.L., Ryan R.M. (1987), *The Support of Autonomy and the Control of Behavior*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 53(6).

- Dvir T., Eden D., Avolio B.J., Shamir B. (2002), *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance. A Field Experiment*, „Academy of Management Journal”, 45(4).
- Eisenberg R., Cameron J. (1996), *Detrimental Effects of Reward: Reality or Myth*, „American Psychologist”, 51(1).
- Ekvall G., Ryhammer L. (1999), *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, „Creativity Research Journal”, 12(4).
- Filek J. (2003), *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Gulick L.H. (1937), *Notes of the Theory of Organizations [w:] Papers on the Science of Administration*, pod red. L. H. Gulicka, L. F. Urwicka, Institute of Public Administration, Columbia University, New York
- Hatcher L., Ross T.L., Collins D. (1989), *Prosocial Behavior, Job Complexity, and Suggestion Contribution under Gainssharing Plans*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 25(3).
- Hennessey B.A., Amabile T.M. (1998), *Reward, Intrinsic Motivation, and Creativity*, „American Psychologist”, 53(6).
- Herzberg F. (1968), *One More Time: How do You Motivate Employees*, „Harvard Business Review”, 46(1).
- Hinrichs J.R. (1965), *Creativity in Industrial Research*, „Industrial Management”, 7(1), 1965.
- House R.J. (1977), *A 1976 Theory of Charismatic Leadership [w:] Leadership: The Cutting Edge*, pod red. J.G. Hunta, L.L. Larsona, Southern Illinois University Press, Carbondale.
- Hunt J.G. (1999), *Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay*, „Leadership Quarterly”, 10(2).
- Jung D.I. (2000–2001), *Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups*, „Creativity Research Journal”, 13(2).
- Kasof J. (1995), *Explaining Creativity: The Attributional Perspective*, „Creativity Research Journal”, 8(4).
- Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kozielecki J. (2004), *Społeczeństwo transgresyjne. Szansa i ryzyko*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Kuhnert K.W., Lewis P. (1987), *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*, „Academy of Management Review”, 12(4).
- Łucewicz J. (1999), *Oceny pracownicze*. W: *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, pod red. T. Listwana, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Masłyk-Musiał E. (1999), *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Mintzberg H. (1971), *Managerial Work. Analysis from Observation*, „Management Science”, 18(2).
- Mintzberg H. (1975), *The Manager's Job. Folklore and Fact*, „Harvard Business Review”, 53(4).
- Mumford M.D. (2000), *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*, „Human Resource Management Review”, 10(3).
- Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J.M. (2002), *Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships*, „The Leadership Quarterly”, 13(6).
- Oldham G.R., Cummings A. (1996), *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, „Academy of Management Journal”, 39(3).
- Popper M., Mayseless O., Castelnovo O. (2000), *Transformational Leadership and Attachment*, „Leadership Quarterly”, 11(2).
- Popper M., Mayseless O. (2003), *Back to Basics: Applying a Parenting Perspective to Transformational Leadership*, „Leadership Quarterly”, 14(1).

- Scott R.K. (1995), *Creative Employees: A Challenge to Manage*, „Journal of Creative Behavior”, 29(1).
- Sethia N.K. (1989), *The Shaping of Creativity in Organization*, „Academy of Management Proceedings”.
- Shalley C.E. (1995), *Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity*, „Academy of Management Journal”, 38(2).
- Shin S.J., Zhou J. (2003), *Transformational Leadership, Conservation, And Creativity: Evidence from Korea*, „Academy of Management Journal”, 46(6).
- Sokołowska S. (1998), *Zarządzanie agrobiznesem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Sokołowska S. (2000), *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Sosik J.J., Kahi S.S., Avolio B.J. (1998), *Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer – Mediated Group*, „Creativity Research Journal”, 11(2).
- Stahl M.J., Koser M.C. (1978), *Weighted Productivity in R&D: Some Associated Individual and Organizational Variables*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, 25.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1995), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stoner J.A.F., Wankel C. (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tesluk P.E., Farr J.L., Klein S.R. (1997), *Influences of Organizational Culture and Climate on Individual Creativity*, „Journal of Creative Behavior”, 31(1).
- Webber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- West M.A. (1989), *Innovation amongst Health Care Professionals*, „Social Behaviour”, 4(3).
- Wren D.A. (1990), *Was Henri Fayol a Real Manager*, „Academy of Management Proceedings”.
- Yukl G.A., Kanuk L. (1979), *Leadership Behavior and Effectiveness of Beauty Salon Managers*, „Personnel Psychology”, 32(4).

Pa w e ł S z w i e c – dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Opolskiego. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół problematyki: zarządzania zasobami ludzkimi, etyki biznesu oraz metod zarządzania. Jest współautorem jednej monografii naukowej oraz autorem wielu artykułów naukowych, które ukazywały się m.in. w: „Przeglądzie Organizacji”, „Organizacji i Kierowaniu”, „Ekonomice i Organizacji Przedsiębiorstwa” oraz „Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi”.